

News & Events

Ronde Tafel Incasso

Samen met Efficio, financiële-economische redactie en communicatie (www.efficio.be), organiseert CRiON Ronde Tafel-gesprekken, waarop zij rond een aspect van financieel management de betrokken marktspelers samenbrengt om best practices uit te wisselen.

Op 3 maart werd een Ronde Tafel opgezet rond incasso. Deelnemers aan het gesprek waren Mr. Van Mieghem (Advocatenkantoor Van Mieghem), Alain Ausloos (Atradius, kredietverzekeraar), Frank Warson (Euler Hermes, kredietverzekeraar), Patrick Van Eyken (Fortis Commercial Finance, factoring), Marcel Van Es (Intrum Justitia, incassobureau) en Jean-Louis Coppers (Crion) wisselden hun ervaringen uit. Bovendien toetsten ze hun inzichten aan twee concrete cases: het incassobeleid van Manpower (Jos Milissen, CFO) en Sioen (Tom Van Tyghem, kredietmanager).



Voor een verslag van deze Ronde Tafel, zie het mei-nummer van Financieel Management.

Voor informatie over incassobeheer, contacteer uw CRiON-adviseur.

Vervolg Domo pag. 3

datawarehousesysteem, toch cruciaal in de oplossing van Domo, ten goede. Dit datawarehousesysteem is in feite één grote databank waar alle relevante informatie verzameld wordt en via een rapporteringstool ter beschikking gesteld wordt van de gebruikers. Tenslotte heeft Domo zijn bestaande juridische structuur onderverdeeld in de kleinste nodige rapporteringseenheden. Dit maakt een rapportering per 'productlijn' mogelijk. Die 'profit centers' worden op hun beurt gegroepeerd in business units. Iedere entiteit wordt op hetzelfde ICT-platform geplaatst en aan dezelfde rapporteringstandaarden onderworpen.

Resultaat

De kwaliteit van de rapportering, zowel inzake interpreteerbaarheid als correctheid, werd sterk verhoogd. Dagelijks worden kritische succesfactoren gemeten, geanalyseerd en bijgestuurd. Domo is nu in staat om op een continue manier de resultaten proactief op te volgen en snel op marktopportunities in te spelen.

Bedrijfscauserie Domo

CRiON richt samen met Tijd Academie bedrijfscauserieën in, waarop een actuele topic van financieel management wordt toegelicht door een vakspecialist, aangevuld met een praktijkgetuigenis van een financieel manager uit het gastbedrijf. Niet alleen leert u over de recentste ontwikkelingen in uw vakgebied. Bovendien vormen de informele momenten, waaronder een bezoek aan het gastbedrijf, het ideale kader om verder van gedachten te wisselen en uw netwerk uit te bouwen.

Op 21 april ontvangt Ivan Lokere, CFO Domo, u in zijn bedrijf. Als winnaar van de Financial Management Team of the Year Award 2003 licht hij graag een tip van de sluier. Hij vertelt u hoe hij en zijn medewerkers het financieel management hebben aangepast aan de noden van een steeds sterker geïntegreerde en internationaal wijder vertakte groep. (zie ook het artikel op pag. 3).

Voor info en inschrijvingen: mail academie@tijd.be of bel voor meer inlichtingen op het nummer 03 286 04 01.

Incredible

c r e d i t m a n a g e m e n t n e w s l e t t e r

EDITORIAAL - Jean-Louis Coppers, Gedelegeerd Bestuurder CRiON

Bazel II: de storm moet nog beginnen

Wie dacht dat de storm rond Bazel II nu al is gaan liggen, zal bedrogen uitkomen. Weliswaar hebben de banken al geanticipeerd op de nieuwe kapitaalsvereisten. Dat resulteerde in een 'credit crunch' en het eenzijdig en vaak binnen een onredelijke termijn aanpassen van de voorwaarden van het toegekende krediet. Maar het echte werk voor u moet nog beginnen. CRiON helpt u daar alvast bij.

5de jaargang - april 2004

INHOUDSTAFEL

P2 - Consultancy

Politieke en economische risico's in de wereld in kaart gebracht

P3 - Case

Van boekhouding naar 'corporate intelligence'

P4 - News & Events

- Ronde Tafel Incasso
- Bedrijfscauserie Domo

Incredible is de nieuwsbrief van CRiON, gespecialiseerd makelaar in kredietverzekeringen en consultant in kredietmanagement. Zij tracht een inzicht te geven in de recentste ontwikkelingen op het vlak van kredietbeheer in het algemeen en kredietverzekering in het bijzonder.



Voor een goed begrip keren we even terug naar de oorsprong van de Bazel II-normen. Deze zijn eigenlijk het vervolg op de zogenaamde Cooke-ratio die bepaalde dat per 100 eenheden krediet die een bank uitleende, ze 8 eenheden eigen vermogen moest reserveren. Die benadering kende een aantal onvolkomenheden waaraan de Bazel II-normen tegemoetkamen. Wat betreft de minimumkapitaalsvereisten die in de normen worden uitgewerkt, blijft de basis nog altijd de Cooke-ratio van 8%, maar de weging is variabel gemaakt. Dit wil zeggen dat kredieten met een hoger risico zwaardere kapitaaleisen stellen (weging aan 150%) en vice versa (weging aan 20%). Naast deze standaardprocedure, geven de normen aan de banken ook de ruimte om een eigen eva-

luatiesysteem op te zetten. Zeker de Europese banken maken daar dankbaar gebruik van en ontwikkelen nu hun eigen kredietratingssysteem. Door dat systeem zal ieder bedrijf die een krediet aanvraagt grondig gescreend worden. Zo komt het dat uw bank uw aanvraag veel kritischer benadert en de voorwaarden en/of marges aanpast.

Kwalitatief kredietmanagement

De financiële gezondheid van uw bedrijf en meer bepaald de balansstructuur is een sleutelement in de beoordeling door de bank. Als uw bedrijf het 'gemiddelde' bedrijf in België is, dan zal de activapost 'handelsvorderingen' zowat 30% van de totale activa vertegenwoordigen. Hoe groter het bedrijf, hoe lager

dit percentage wordt en omgekeerd. Gelijk hoe, zo'n belangrijke post op de balans krijgt heel wat aandacht in het nieuwe screeningssysteem van de banken. De bank zal willen weten welke zekerheden u heeft om deze activa ook effectief ten gelde te maken. Met andere woorden: wat is de kwaliteit van uw kredietmanagement? Er bestaat geen twijfel over: een kwalitatief kredietmanagement met een continue screening van de klantenportefeuille zal een positieve invloed hebben op de evaluatie van uw kredietaanvraag.

Leidraad voor KMO's

CRiON laat alvast niets aan het toeval over. Samen met het 'Centre for European Policy Studies (CEPS)' organiseert CRiON in het najaar bij ruim 40 Europese banken de studie "The Impact of Basel II on SME's: how to prepare for the new rating culture?". Bedoeling van de studie is om in

verregeande mate te inventariseren hoe de screeningssystemen van de banken werken en hoe banken het kredietmanagement van uw bedrijf inschatten. Daaruit zal CRiON een leidraad puren om KMO's te helpen bij het optimaliseren van hun kredietmanagement om zich zo beter te wapenen tegenover de Bazel-II benadering van de banken. Concreet mag u een aantal suggesties en uitgewerkte cases verwachten die aantonen hoe u uw kredietrating kan verbeteren, waardoor uw toegang tot bankfinanciering gemakkelijker en goedkoper wordt.

Een degelijk kredietmanagement zal uw bankfinanciering goedkoper maken

Consultancy

Politieke en economische risico's in de wereld in kaart gebracht

De heropleving van de economie spoort de bedrijven aan om op wereldwijd te investeren. Om dit te kunnen verwezenlijken moeten de investeerders beschikken over een precies inzicht in de politieke en economische risico's. Deze cruciale informatie zullen ze terugvinden in de overzichtskaart 2004 van de politieke en economische risico's die Aon – wereldleider op het vlak van risicomanagement en aandeelhouder van CRiON - net heeft gepubliceerd.

Ieder jaar opnieuw quoteren de experts van de Aon-groep de landen op hun politieke en economische risico's aan de hand van factoren zoals politieke instabiliteit, geweld en terrorisme, buitenlandse conflicten, toestand van de munt en risico van nationalisatie.

Een blik op de overzichtskaart 2004

- In Europa zijn de landen die binnenkort toetreden tot de Europese Gemeenschap beter gequoteerd. Ze situeren zich nu binnen de categorie van de gematigde risico's.

- In Afrika daalt de risicoquoting voor Angola. Reden hiervoor is de economische verbetering die volgde op het staakt-het-vuren in 2002. Daarenboven zorgt de aanwezigheid van westerse investeringen, in het kader van de differentiatie van de energieleveranties, voor de versterking van de stabilisatie in een aantal landen.
- In Latijns-Amerika verbetert Brazilië zijn quoting (medium) dankzij een grotere politieke stabiliteit sinds de verkiezing van president Lula da Silva. Argentinië daarentegen, behoudt een hoog economisch en politiek risico (hoog). De toestand van Bolivia en Venezuela verslechtert.
- In het Midden-Oosten merken we bij verschillende landen een achteruitgang van de politieke stabiliteit door de aanhoudende onzekerheden in Irak en de dreiging van het terrorisme. Niettemin blijven deze landen solide op economisch vlak.
- In het voormalige sovjetrijk blijft Rusland – ondanks zijn sterke economische groei – een land met middelgroot risico. De meeste ex-sovjetlanden blijven op het niveau van hoog risico.



Uw gratis exemplaar

Voor een gratis exemplaar op posterformaat: bel uw CRiON-adviseur op 09 244 62 62 of mail naar info@crion.com

Case

Van boekhouding naar 'corporate intelligence'

Financiële directie van Domo verkozen tot het Financieel Management Team van 2003

Domo was nog niet zo lang geleden een groep van verschillende bedrijven waar integratie en uniformiteit eerder beperkt was. Recent werden belangrijke stappen ondernomen om het bedrijf om te vormen naar een internationale geïntegreerde groep. Met succes, want op heden is Domo een voorbeeld van een onderneming met een efficiënte en transparante 'corporate intelligence' omgeving



Domo is ontstaan in 1992 door het samengaan van drie verschillende bedrijven: Eurantex uit Oudenaarde, Domo uit Sint-Niklaas en Fabelta uit Zwijnaarde. Anno 2004 telt de onderneming 7 vestigingen, waarvan 4 in België, 2 in Duitsland en 1 in Nederland. Ze stelt meer dan 2600 mensen tewerk en realiseert een omzet van ruim 800 miljoen euro. Het productieproces is verticaal geïntegreerd. Het begint met de productie van 'caprolactam', een chemische stof die de basis is om polypropyleen te maken, wat op zijn beurt dan de grondstof is van synthetische garens en vezels die verwerkt worden in vloerbekleding, getuft tapijt en andere toepassingen.... Door die benadering bekleedt Domo een belangrijke positie in drie segmenten: chemische producten en polymeren (ook voor derden), garens en vezels (ook voor derden) en tenslotte vloerbekleding (waaronder vinyltapijten, kunstgras, en naaldvilt voor automobieltoepassingen de belangrijkste zijn).

Naar een geïntegreerde internationale groep

Domo was tot voor kort eigenlijk een consortium van onafhankelijke bedrijven en de integratie van de verschillende bedrijfseenheden was beperkt. Met alle gevolgen vandien. Zo rapporteerde iedere vennootschap volgens zijn eigen gewoontes en interpretaties. De nadruk van de boekhouding en administratie lag heel sterk op de registratie van transactionele processen, het afsluiten van de boekhouding en het opvolgen van de kosten. De netto-winst van iedere juridische entiteit was de belangrijkste prestatie maatstaf, zonder rekening te houden met de vertekening van de netto-winst door bijvoorbeeld de financiële kosten die bepaald worden door de graad van kapitalisatie, de intragroepopbrengsten,...

Daarenboven liet men belangrijke en voor de hand liggende schaalopportunities onbenut. Er was een gebrek aan uniformiteit in klanten-

voorwaarden, voorraadwaarderingen kostprijsberekening,.... Last but not least was er het gegeven dat het management geen geconsolideerd inzicht had in de rentabiliteit van zijn producten en zijn klanten. Niettegenstaande er veel data beschikbaar waren, was het onmogelijk om op een snelle en correcte manier die ratio's te berekenen.

De CFO aan zet

De stagnerende conjunctuur, de complexere commerciële omgeving, de kortere levenscyclus van de producten, de wijzigende klantenver-eisten, de steeds diepergaande verticale integratie en de ruime diversificatie doen de hierboven geschetste nadelen steeds zwaarder doorwegen. Om het bedrijf goed te sturen heeft het management behoefte aan tijdig inzicht in de marges, aan een andere benadering van het begrip winstgevendheid, aan inzicht in product- en klantrentabiliteit. Dé sleutelvoorwaarde voor de realisatie van dit alles was een pragmatische en kostenefficiënte aanpak.

Pad naar geïntegreerde internationale groep niet over rozen

Oplossing

First things first! De financiële afdeling was niet afgestemd op deze nieuwe uitdaging. Er werd een nieuwe missie gedefinieerd: de nadruk lag niet meer op het

uitvoeren van de transacties, maar op het verzamelen van informatie en deze in een bruikbare vorm ter beschikking stellen van de beslissingsnemers. Om dat waar te maken werd het financieel departement versterkt met jonge enthousiaste medewerkers die het potentieel hadden om mee te groeien in dit veranderingstraject. Het financiële groepsdenken werd benadrukt door heel wat taken uit de werkmatschappijen te centraliseren op groepsniveau en een aantal voor de hand liggende zaken te realiseren. Door de omvang van de taak en de functionele samenhang, werden 'Finance' en 'ICT' ondergebracht in één afdeling. Dat kwam ondermeer de ontwikkeling van een centraal